



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF COMPANY FINANCIAL SITUATION AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Kateřina Dvořáková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Kateřina Fojtů**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Kateřina Dvořáková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metodika  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### Základní literární prameny:

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. ISBN 80-7179-8-2-9.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. : tab. ISBN 80-7357-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. rozš. vyd., Praha: Grada, 2007, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku: metody, ukazatele, využití v praxi. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je provedení finanční analýzy ve společnosti XYZ za období 2011-2015. V teoretické části jsou definovány pojmy spojené s touto analýzou a definice finančních ukazatelů. V analytické části je provedena samotná analýza a jsou zde uvedeny její výsledky. Na základě těchto výsledků jsou navržena jistá opatření, která by měla být zavedena v nadcházejících letech a měla pomoci zlepšení finančního zdraví této společnosti.

## **Abstract**

The subject of bachelor's thesis is to perform financial analysis in the company XYZ for the period 2011-2015. In the theoretical part are defined terms associated with the analysis and definition of financial indicators. In the analytical part is performed the analysis itself and the results are listed here. Based on these results, certain measures are proposed, which should be introduced in the coming years and should help to improve the financial health of this business.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, účetní výkazy, SWOT analýza, SLEPTE analýza, likvidita, rentabilita

## **Key words**

financial analysis, accounting statements, SWOT analysis, SLEPTE analysis, liquidity, profitability

### **Bibliografická citace**

DVOŘÁKOVÁ, K. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 68 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Tímto chci poděkovat vedoucí práce, paní Ing. Kateřině Fojtů, za její ochotu, odborné připomínky, rady a spolupráci při vzniku této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 CÍL PRÁCE A METODIKA .....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 Analýza okolí společnosti .....	12
2.1.1 SLEPTE analýza .....	12
2.1.2 Porterův model pěti sil .....	14
2.1.3 Interní analýza.....	16
2.1.4 SWOT analýza .....	17
2.2 Finanční analýza a její účel.....	17
2.2.1 Metody finanční analýzy .....	17
2.2.2 Soustavy ukazatelů .....	19
2.2.3 Analýza absolutních ukazatelů .....	21
2.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	22
2.2.5 Analýza poměrových ukazatelů .....	23
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	30
3.1 Představení společnosti.....	30
3.2 Analýza okolí podniku.....	31
3.2.1 SLEPTE analýza .....	31
3.2.2 Porterův model pěti sil .....	33
3.2.3 Interní analýza 7S .....	35
3.2.4 SWOT analýza .....	37
3.3 Finanční analýza .....	38
3.3.1 Soustavy ukazatelů .....	38
3.3.2 Absolutní ukazatele.....	40
3.3.3 Rozdílové ukazatele .....	44
3.3.4 Poměrové ukazatele .....	45



3.3.5 Shrnutí finanční analýzy .....	52
4 VLASTNÍ NÁRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	55
4.1 Systém řízení pohledávek .....	55
4.2 Ostatní návrhy .....	59
ZÁVĚR .....	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	65
SEZNAM TABULEK .....	66
SEZNAM VZORCŮ.....	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

## ÚVOD

Pro správné fungování společnosti je nutné znát její finanční zdraví a k tomu nám pomáhá finanční analýza, která je v dnešní době nezbytnou součástí fungování každé společnosti. Finanční analýza nám umožňuje nahlédnout na finanční stránku společnosti, zjistit její silné a slabé stránky. Popřípadě se snažit tyto nedostatky napravit. Pomáhá společnosti plánovat její budoucí činnost a také zjistit potenciální příležitosti a hrozby.

Společnost, která je na tom finančně dobře by mohla do budoucna uvažovat, kam by mohla tyto prostředky investovat, popřípadě rozšířit svůj sortiment nebo služby a tím se dále rozvíjet a přilákat tak i nové klienty a spolu s nimi i další prostředky nezbytné k rozvoji společnosti.

Pro provedení finanční analýzy je nezbytné znát finanční výkazy minulých let. Mezi základní výkazy patří výkaz zisků a ztráty, rozvaha a přehled o peněžních tocích.

V první části bakalářské práce budou poskytnuty teoretické podklady pro to, co to vlastně finanční analýza je a k čemu slouží. Dále budou rozebrány jednotlivé finanční ukazatele, a také jak finanční analýzu provést. Celá tato část slouží jako podklad pro část druhou a to je část analytická, kde bude provedena samotná analýza.

Začátek analytické části nejprve představí společnost XYZ, rozebere hlavní činnosti této společnosti a služby, které nabízí.

Dále bude použita analýza okolí podniku, která slouží ke zjištění silných a slabých stránek společnosti. Poté bude provedena analýza soustav ukazatelů, která odhalí finanční zdraví této korporace. Po ní bude následovat analýza absolutních ukazatelů, mezi které patří vertikální a horizontální analýza. A nakonec bude provedena analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů.

Všechny tyto získané hodnoty budou porovnány s doporučenými hodnotami, aby bylo možné určit, zda této společnosti nehrozí finanční problémy.

Poslední část bakalářské práce tedy část návrhová bude obsahovat jednotlivé návrhy, jak zlepšit finanční zdraví této společnosti a zajistit její lepší fungování.

# 1 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je přijít s řešením, které zlepší finanční zdraví společnosti. K dosažení toho cíle bude využita finanční analýza, která slouží k detailnímu rozboru situace, ve které se společnost nachází. Pomocí analýzy budou odhaleny silné a slabé stránky této společnosti. Na základě těchto zjištění budou navrženy opatření, které mohou pomoci společnosti k odstranění slabých stránek.

Bakalářská práce je dělena do tří hlavních částí a to je část teoretická, analytická a návrhová.

V první části, která se nazývá teoretická, budou rozebrány všechny teoretické materiály, které jsou potřeba ke stanovení finanční analýzy. Bude zde vysvětleno, co je to finanční analýza a k čemu slouží. Dále budou rozepsány a vysvětleny všechny potřebné vzorce a teorie, kterých bude potřeba k provedení této analýzy. V neposlední řadě je nutné osvětlit všechny důležité výkazy, které budou použity při zpracování finanční analýzy, jsou jimi výkaz zisků a ztráty, rozvaha a cash flow.

V analytické části nejprve bude představena společnost, ve které bude analýza provedena. Základní informace o společnosti, její historii, odvětví, ve kterém podniká, organizační strukturu aj.

Je nutné analyzovat vnější okolí podniku. Nejprve bude provedena analýza SLEPTE, potom Porterův model pěti sil a dále interní analýza 7S. Všechny tyto analýzy jsou nezbytné k sestavení SWOT analýzy, která shrnuje výsledky všech předešlých. Po provedení těchto analýz, budeme schopni říci, kde má společnost slabé a silné stránky a to především díky analýze 7S, částečně nám k tomu pomůže i Porterův model pěti sil. Příležitosti a hrozby podniku nám ukáže Porterův model a analýza SLEPTE.

Poté, co bude proveden rozbor jednotlivých ukazatelů, je nutné tyto výsledky porovnat s oborovými průměry, konkurenty, nebo s doporučenými hodnotami. Až na základě tohoto porovnání je možné určit, jak se společnosti daří. Zda má tato společnost nějaké finanční problémy a popřípadě odhalit skutečnosti, které možné problémy způsobují.

Poslední důležitou částí je část návrhová. Zde budou vyhodnoceny výsledky předchozích analýz a ukazatelů. Pokud tyto výsledky nebudou příznivé, budou navržena konkrétní řešení, které by mohla společnost zavést, aby zlepšila svou finanční situaci.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Teoretická východiska práce se zabývají rozebráním finanční analýzy a jejich ukazatelů. Tato část slouží jako teoretický podklad pro provedení samotné finanční analýzy v analytické části bakalářské práce.

### **2.1 Analýza okolí společnosti**

Pro sestavení analýzy je nutné analyzovat i okolí společnosti. Je důležité, aby společnost zhodnotila svůj současný stav, jaké má předpoklady a jakým směrem by se měla vydat.

Abychom mohli analyzovat okolí společnosti, je nutné provést analýzu SLEPTE a Porterův model pěti sil, poté provedeme interní analýzu 7S. Všechny tyto analýzy se následně promítnou v analýze SWOT, kde bude shrnuto vše předchozí.

#### **2.1.1 SLEPTE analýza**

Analýza vnějšího okolí společnosti je analýzou, která se zabývá vnitřními faktory, které mají vliv na společnost (5).

SLEPTE označují první písmena jednotlivých faktorů:

S – sociální faktory,

L – legislativa,

E – ekonomické faktory,

P – politické faktory,

T – technologické faktory,

E – ekologické faktory (5).

#### **Sociální faktory**

I malá změna v sociálním prostředí může zapříčinit změnu poptávky po službách, produktech společnosti, ochotu jedinců pracovat aj. Chování jednotlivců je ovlivňováno okolním prostředím (5).

Mezi hlavní faktory patří především:

- demografické změny společnosti (posuny ve věku populace, rozložení příjmů a také změny, které probíhají v populaci),
- náboženství,
- příjmy obyvatelstva,
- struktura společnosti,
- vzdělanost obyvatelstva,
- velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly (5).

### **Legislativní faktory**

Vztahují se k právnímu prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje. Tyto faktory jsou velmi úzce spjaté také s politickými faktory, jelikož politické změny často vedou ke změnám v legislativě. Jedná se především o zákony a vyhlášky platné i chystané, o státní regulace, o regulace importu a exportu a také o ochranu životního prostředí (5).

### **Ekonomické faktory**

Mezi tyto faktory patří úrokové sazby, měnové kurzy, míra inflace, fáze hospodářského cyklu a hospodářský růst aj. Všechny tyto faktory mohou významně ovlivňovat vývoj společnosti (5).

### **Politické faktory**

Politické faktory mají nepochybně vliv na fungování společností. Mezi tyto faktory určitě spadá i to jak vláda hodlá podporovat podnikání, vládní politika a míra vládní intervence do ekonomiky. Lze sem například zařadit aktuální politickou situaci, podporu zahraničního obchodu a dále třeba pozici a stabilitu vlády (5).

## **Technické a technologické faktory**

Konkurenceschopnost je velmi ovlivněna technologickými faktory, tyto faktory ovlivňují především výrobní korporace. Je velmi důležité držet se pokroku a všech inovací. To je v dnešní době vcelku nelehký úkol, jelikož se tyto technologie rozvíjí rychlým tempem. Je tedy nutné neustále investovat do nových technologií a zdokonalovat své výrobky, aby byla společnost stále konkurenceschopná (5).

### **Například sem můžeme zařadit:**

- nové pracovní postupy, metody,
- investice do vědy a výzkumu,
- množství a dostupnost informací aj. (5).

## **Ekologické faktory**

Na ekologii je v současnosti kladen velký důraz, celkově se dostává i více do povědomí lidí. Jelikož jsou státy v různých organizacích, zavazují se tím k dodržování různých opatření, limitů a norem, které se týkají ochrany životního prostředí a ekologie (5).

### **Mezi ekologické faktory patří:**

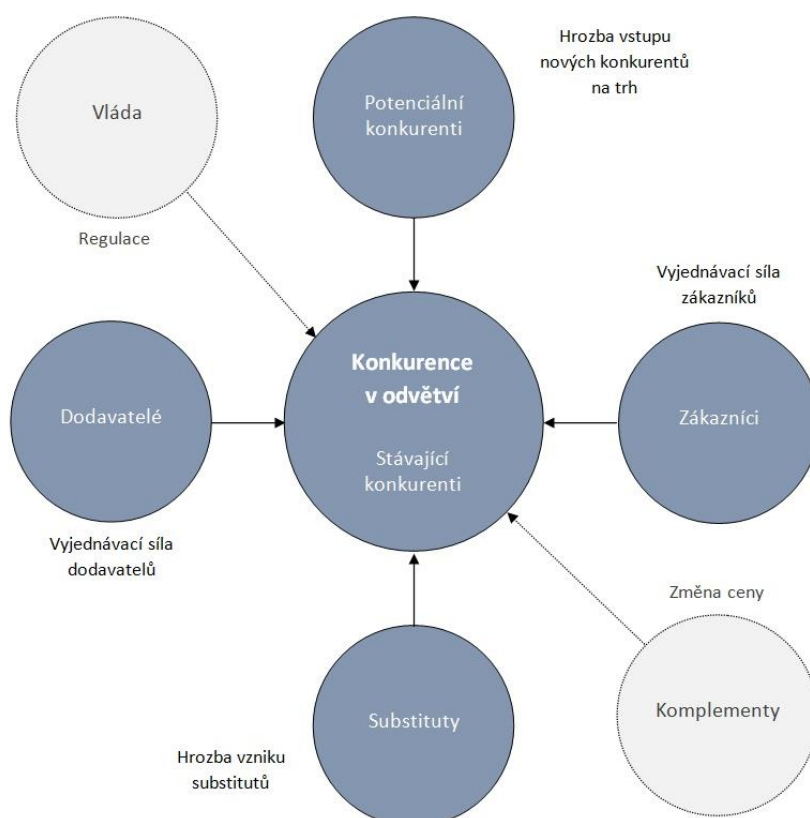
- nakládání s odpady,
- využívání obnovitelné energie,
- přístup k ochraně životního prostředí aj. (5).

### **2.1.2 Porterův model pěti sil**

Jedná se o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Tento model pracuje s pěti složkami. Její podstatou je předpovědět vývoj konkurence v daném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na příslušném trhu a zhodnotit rizika hrozící z jejich strany:

- stávající konkurenti – do jaké míry jsou schopni ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku nebo služby (6),
- potenciační konkurenti – jedná se o možnost, pokud vstoupí na trh, jak jsou schopni ovlivnit cenu a nabízené množství výrobku nebo služby (6),
- dodavatelé – do jaké míry ovlivní cenu a nabízené množství, pokud zvýší cenu potřebných vstupů (6),
- kupující – schopnost ovlivnit cenu a poptávané zboží (6),
- substituty – výrobky/služby, které jsou aspoň částečně schopné nahradit daný výrobek/službu (6).

Lze říci, že základy tohoto modelu vychází z mikroekonomie a to konkrétně z analýzy trhu, chování společnosti a chování spotřebitele (6).

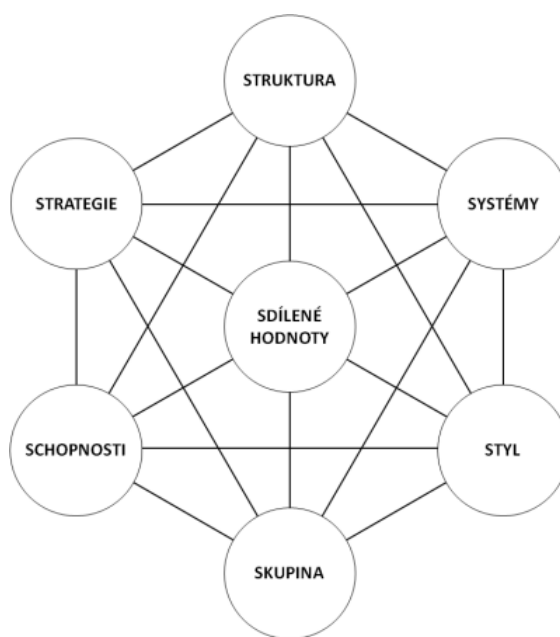


Obr. 1: Porterův model (Vlastní zpracování dle 6)

### 2.1.3 Interní analýza

Interní analýza neboli analýza McKinsey 7S se používá jako technika sloužící k hodnocení kritických prvků. 7S označují první písmenka jednotlivých faktorů v angličtině:

- strategie firmy (strategy),
- struktura firmy (structure),
- spolupracovníci (staff),
- schopnosti (skills),
- styl řízení firmy (style),
- systémy a postupy firmy (systems),
- sdílené hodnoty (shared values) (8).



Obr. 2: McKinsey 7S (Upraveno dle 9)

*„Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně provázány, a pokud nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů.“ (10, s. 73)*



## 2.1.4 SWOT analýza

Na určení aktuálního stavu společnosti využíváme analýzu SWOT. SWOT je zkratka, která se skládá z prvních písmen anglických slov. Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza představuje na jedné straně silné a slabé stránky společnosti a na druhé straně příležitosti a možné ohrožení společnosti. Každý z těchto faktorů mapuje konkrétní společnost za účelem zlepšení marketingových aktivit, zvýšení konkurenceschopnosti a tím i zvýšení zisků (7).

SWOT analýza je zaměřena na vlastní společnost nebo na analýzu konkurence. Při této analýze se hodnotí silné stránky konkurentů a vlastní společnosti jako například kvalita poskytovaných služeb, způsoby prodeje, distribuční kanály aj., dále také slabé stránky, kam můžeme zařadit například nízkou kvalitu webových stránek. Všechny tyto informace slouží k identifikaci příležitostí, které mohou být pro společnost přínosem, ale také k odhalení hrozeb, které sebou přinášejí konkurenti (7).

## 2.2 Finanční analýza a její účel

*„Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku a její příčiny, posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti, připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.“ (1, s. 6)*

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení společnosti.

### 2.2.1 Metody finanční analýzy

Finanční hodnocení společnosti využívá metody finanční analýzy, jako nástroj finančního managementu. Je důležité si uvědomit, že při volbě metody pro realizaci finanční analýzy musíme také dbát na:

- účelnost,
- nákladnost,
- spolehlivost (2, s. 40).

-**Účelnost:** z toho vyplývá, že analýza musí odpovídat předem zadanému cíli, je důležité si uvědomit k jakému účelu má výsledná analýza sloužit a i na to při vyhodnocování brát ohled (2, s. 40).

-**Nákladnost:** je důležité, aby náklady spojené s provedením analýzy byly přiměřené jejich návratnosti, důležité je zvážit i ohodnocení rizik spojených s tímto rozhodováním (2, s. 40).

-**Spolehlivost:** je důležité, aby vstupní data byla kvalitní, čím spolehlivější budou, tím by měly být spolehlivější i výsledky plynoucí z analýzy (2, s. 40).

Dva přístupy, které se v ekonomii používají k hodnocení ekonomických procesů:

- kvalitativní, tzv. fundamentální analýza,
- kvantitativní, tzv. technická analýza (3, s. 7).

Dále můžeme dělit finanční analýzu z hlediska času a to na analýzu ex post, která pracuje s retrospektivními daty, a na analýzu ex ante, která je směřována do budoucnosti. Cílem analýzy ex ante je předpovědět, jak se bude vyvíjet finanční situace ve společnosti, případně dostatečně dopředu upozornit na finanční ohrožení (3, s. 7).

*„Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků (nejen pozorovatelů, ale i přímých účastníků ekonomických procesů), na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů, a pokud využívá kvantitativní informaci, odvozuje zpravidla své závěry bez použití algoritmizovaných postupů.“* (3, s. 7)

*„Technická analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným (kvalitativním) ekonomickým posouzením výsledků.“* (3, s. 9)

### 2.2.2 Soustavy ukazatelů

Literatura rozlišuje dvě skupiny souhrnných ukazatelů:

- Bankrotní modely mají za cíl identifikovat, jestli společnosti nehrozí v blízké budoucnosti bankrot. Do této kategorie se řadí např. Altmanův model nebo indexy důvěryhodnosti (12, s. 145).
- Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví za pomoci bodového hodnocení za jednotlivé hodnocené oblasti hospodaření. Do této skupiny řadíme např. Tamariho model nebo Kralickův Quicktest (12, s. 145).

#### Index IN05

Index IN05 se řadí mezi takzvané bankrotní indexy, s kterými přišli manželé Neumaierovi. Mezi tyto bankrotní indexy se dále řadí index IN01, IN95, IN99 (13).

Index IN05 je aktualizovaná verze indexu IN01. Z hlediska českých ekonomů je dlouhodobě považován za nejvhodnější model hodnocení českých korporací. Tento index je vhodný k předpovědi finančních problémů a také se zaměřuje nato, zda společnost vytváří hodnotu pro majitele (13).

$$IN05 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

Vzorec 1 Index IN05 (13).

Kde:

$x_1$  – Celková aktiva / cizí kapitál,

$x_2$  – EBIT / Úroky – doporučuje se maximální hodnota 9,

$x_3$  – EBIT / Celková aktiva,

$x_4$  – Výnosy / Celková aktiva,

$x_5$  – Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky (13).

Vysvětlení jednotlivých hodnot indexu:

**IN05 < 0,9** – společnosti, které dosáhly této výsledné hodnoty, tak s 97% pravděpodobností spějí k bankrotu a je zde vysoká pravděpodobnost, že nebudou vytvářet hodnotu,

**IN05 v intervalu 0,9 – 1,6** – společnosti s touto hodnotou mají 50% pravděpodobnost, že zkrachují, ale je zde větší pravděpodobnost, že budou tvořit hodnotu,

**IN05 > 1,60** – společnosti s touto hodnotou s 92% pravděpodobností nezkrachují a je zde velmi vysoká pravděpodobnost, že budou vytvářet hodnotu (13).

### Kralickův Quicktest

Základem tohoto testu jsou čtyři ukazatele, které se zaměřují na finanční stabilitu společnosti, ale také na její výnosovou situaci. Výsledky těchto ukazatelů se porovnávají s bodovou stupnicí a na konec se vytváří jejich průměr (2).

Ukazatele:

$$A. \text{ Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}},$$

$$B. \text{ Ukazatel solventnosti} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{nezdaněné CF}},$$

$$C. \text{ Ukazatel rentability} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}},$$

$$D. \text{ Ukazatel likvidity} = \frac{\text{nezdaněné CF}}{\text{provozní výnosy}} (2).$$

Vzorec 2 Kralickův Quicktest (2).

Tab.: 1 Quick Test - bodové hodnocení (Vlastní zpracování dle 4)

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Průměrný (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí (5)
A	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
B	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
C	>10%	>8%	>5%	>0%	negativní
D	>15%	>12%	>8%	>0%	negativní

Pokud je průměr všech těchto známek menší než 2, nachází se společnost v dobré situaci. Pokud je tato hodnota vyšší než 3, společnost je ve špatné situaci (4).

### 2.2.3 Analýza absolutních ukazatelů

Finanční analýza využívá dvou technik rozboru a to procentní rozbor základních účetních výkazů a poměrovou analýzu. Obě techniky využívají absolutní ukazatele, tedy stavové i tokové veličiny, které jsou součástí účetních výkazů (12, s. 104).

#### Horizontální analýza (analýza trendů)

Horizontální analýza neboli analýza „po řádcích“ se zabývá porovnáváním změn jednotlivých položek v účetních výkazech na základě časové posloupnosti. Díky těmto změnám lze odvodit i pravděpodobný vývoj těchto ukazatelů v budoucnosti (12, s. 104).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \cdot 100$$

Vzorec 3: Horizontální analýza (12, s. 105).

#### Vertikální analýza (procentní analýza)

Tato metoda spočívá v tom, že vyjádříme jednotlivé položky finančních výkazů ve vztahu k nějaké veličině. Hledaný vztah označíme  $P_i$ , pak tento vztah vyjádříme (14, s. 13):

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

Vzorec 4: Vertikální analýza (14, s. 13).

Kde:

$B_i$  – velikost položky bilance,

$\sum B_i$  – suma hodnot položek v rámci určitého celku (14, s. 13).

#### 2.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace společnosti s orientací na jeho likviditu (11, s. 83).

Označujeme jí také jako analýzu fondů finančních prostředků. Zde fondy chápeme jako ukazatele, které vypočítáme jako rozdíly mezi určitými položkami aktiv a pasiv. Dále se také můžeme setkat s pojmem „čisté fondy neboli netfunds,“ které označují aktiva očištěná od závazků na ně se vázajících (12, s. 60).

#### Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní nebo také provozní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Má podstatný vliv na platební schopnost společnosti. Pokud má být společnost likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu. ČPK představuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem (11, s. 83).

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Vzorec 5: Čistý pracovní kapitál (12, str. 60).

Pokud je ČPK kladný, pak je část oběžných aktiv, která mu odpovídá kryta dlouhodobými zdroji (12, s. 61).

Když je ČPK záporný, pak jsou dlouhodobé zdroje nižší než stálá aktiva. Část těchto aktiv by pak musela být kryta krátkodobými zdroji (12, s. 61).

#### Čisté pohotové prostředky (ČPP)

ČPP určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Některé literatury ČPP uvádějí jako čistý peněžní majetek nebo také peněžní finanční fond. Tento ukazatel zohledňuje jenom okamžitě splatné závazky, ty chápeme jako závazky splatné k aktuálnímu datu a starší (12, s. 63).

## **Čisté pohotové prostředky**

$$= \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

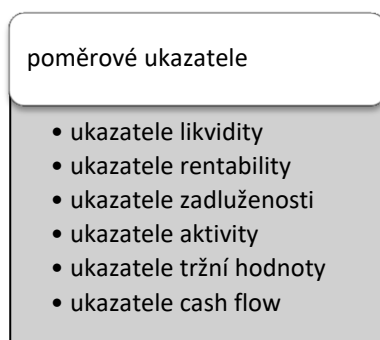
Vzorec 6: Čisté pohotové prostředky (12, s. 63).

Pohotové finanční prostředky rozlišujeme ve dvou úrovních:

- peníze v pokladně a peníze na běžných účtech,
- peníze v pokladně, peníze na běžných účtech, šeky, směnky, cenné papíry s krátkodobou platností a krátkodobé vklady rychle přeměnitelné na peníze (12, s. 63).

### **2.2.5 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Tato analýza vychází zásadně z údajů ze základních účetních výkazů. Poměrový ukazatel vypočítáme jako poměr účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce. Rozlišujeme různé skupiny poměrových ukazatelů (2, s. 47).



Obr. 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření (Vlastní zpracování dle 2, s. 48)

#### **Ukazatele likvidity**

Likvidita představuje schopnost určité složky přeměnit se rychle a bez velké ztráty na peněžní hotovost. Některé literatury označují tuto schopnost jako likvidnost, naproti tomu likvidita společnosti je její schopnost hradit včas své závazky (2, s. 48).

Rozlišujeme tři druhy likvidity a to okamžitou, pohotovou a běžnou (2, s. 49).

### **Ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně)**

Tato likvidita představuje její nejužší vymezení, jelikož do ní vstupují pouze ty nejlikvidnější položky rozvahy (2, s. 49).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Vzorec 7: Okamžitá likvidita (2, s. 49)

Pod pojem pohotové platební prostředky spadá suma peněz na běžném účtu, na jiných účtech či v pokladně (2, s. 49).

Tento ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Pokud vyjde hodnota vyšší, svědčí to o neefektivním využití finančních prostředků (11, s. 92).

### **Ukazatel pohotové likvidity (likvidita 2. stupně)**

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 8: Pohotová likvidita (2, s. 49)

Tento ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Pokud je tento poměr menší než 1 musí společnost počítat s tím, že případně bude muset prodat zásoby (2, s. 49).

### **Ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně)**

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Vypovídá o tom, zda by byl schopen obchodní závod uspokojit veškeré své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva ve finanční hotovost. Čím je tato hodnota vyšší, tím je lepší platební schopnost obchodního závodu (2, s. 50).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 9: Běžná likvidita (2, s. 49)

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5. Pokud je hodnota rovna 1, je likvidita společnosti značně riziková (11, s. 92).



## Ukazatele rentability

Rentabilita také výnosnost vloženého kapitálu je ukazatelem, jak je společnost schopná vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto ukazatelů se nejčastěji vychází z výkazu zisku a ztráty a také z rozvahy (2, s. 51).

### Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

*„Rentabilita celkového kapitálu se považuje za základní měřítko rentability, resp. výnosnosti neboli finanční výkonnosti, poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.“* (15, s. 81)

Rentabilitu celkového kapitálu neboli rentabilitu aktiv (ROA) vypočítáme:

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}} \cdot 100 [\%]$$

Vzorec 10: Rentabilita celkového kapitálu (15, s. 82)

Hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně 8%.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky. Vytvořený zisk je posuzován jako výdělek z investovaného kapitálu (15, s. 86).

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 [\%]$$

Vzorec 11: Rentabilita vlastního kapitálu (15, s. 86)

Díky tomuto ukazateli mohou investoři zjistit, jestli je jejich kapitál reprodukován a zda přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice (15, s. 86). Minimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat nad 10%.

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

*„Ukazatel zisku v poměru k tržbám nebo i k výnosům (ziskovost tržeb, resp. ziskové rozpětí) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, resp. výnosů, kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb, resp. výnosů. Odráží schopnost podniku vyrábět výrobek nebo službu s nízkými náklady nebo za vysokou cenu.“ (15, s. 88)*

Požadovaná hodnota by měla dosahovat alespoň 10%.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \cdot 100 [\%]$$

Vzorec 12: Rentabilita tržeb (15, s. 88)

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti poukazují na výši rizika, které společnost nese při poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím je vyšší zadluženost podniku, tím vyšší je riziko, které na sebe bere, jelikož musí být schopen splácet své závazky (11, s. 84).

### **Celková zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 13: Celková zadluženost (11, s. 85)

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti, doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60%. Je však důležité, aby byla společnost schopná splácet své závazky (11, s. 85).

### **Koeficient samofinancování**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \cdot 100 [\%]$$

Vzorec 14: Koeficient samofinancování (12, s. 89)

Tento ukazatel vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva společnosti financována ze zdrojů jeho vlastníků (12, s. 89).

### Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 15: Úrokové krytí (11, s. 87)

Úrokové krytí vyjadřuje výši zadluženosti na základě schopnosti společnosti splácet úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5. Pokud se tento ukazatel rovná 1, společnost vytvořila dostatečný zisk pro splácení úroků věřitelům, avšak nemá dostatek financí na placení daní a hodnota čistého zisku je nulová (11, s. 87).

### Doba splácení dluhů

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec 16: Doba splácení dluhů (11, s. 87)

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou je společnost schopna svépomocí splatit své dluhy z provozního cash flow. Optimální je klesající trend tohoto ukazatele (11, s. 87).

### Ukazatele aktivity

*„S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. zda ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Ukazatele aktivity lze vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, příp. pasiv, nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, příp. pasiv.“* (11, s. 103)

### Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Vzorec 17: Obrat celkových aktiv (11, s. 103)

Hodnotu tohoto ukazatele ovlivňuje příslušnost společnosti k danému odvětví, avšak minimální doporučená hodnota je 1. Pokud je tato hodnota nízká, vypovídá to o neúměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivním využití (11, s. 104).

#### **Obrat dlouhodobého majetku**

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec 18: Obrat dlouhodobého majetku (11, s. 104)

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč dlouhodobého hmotného majetku v zůstatkových cenách (12, s. 97).

#### **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Denní tržby}}$$

Vzorec 19: Doba obratu zásob (11, s. 104)

Tento ukazatel udává dobu, kterou trvá jeden obrat, tedy dobu, která je nutná k tomu, aby finanční fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do finanční formy (11, s. 104).

#### **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Denní tržby}}$$

Vzorec 20: Doba obratu pohledávek (11, s. 105)

Tento ukazatel vyjadřuje časový úsek, který trvá od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po který musí společnost v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů (11, s. 105).

#### **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Denní tržby}}$$

Vzorec 21: Doba obratu závazků (11, s. 105)

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady (11, s. 105).

### **Provozní ukazatele**

Tyto ukazatele jsou zaměřeny na vnitřní část společnosti a uplatňují se tedy ve vnitřním řízení. Napomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity podniku (16).

### **Nákladovost výnosů**

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$$

Vzorec 22: Nákladovost výnosů (16)

Nákladovost výnosů poukazuje na zatížení výnosů celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele by měla mít klesající trend (16).

### **Materiálová náročnost výnosů**

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy}}$$

Vzorec 23: Materiálová náročnost výnosů (16)

Tento ukazatel vyjadřuje zatížení výnosů materiálem a energiemi (16).

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato část bakalářské práce je zaměřena na představení společnosti XYZ. Poté bude provedena analýza okolí společnosti a následně provedena finanční analýza.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost XYZ na trhu působí již od roku 1997. Předmětem podnikání této společnosti je poskytování sportovní, zábavní a rekreační činnosti. Mimo pravidelné výuky v kurzech pořádá i tato společnost semináře s domácími i zahraničními lektory a dále také třeba pobytové akce s výukou tance a cvičení (23).

K původní výuce orientálního tance se postupem času přidala i výuka flamenca, afrického tance a latinskoamerických tanců. Dnes tato společnost nabízí širokou škálu různých tanců a cvičení jako například: balet, flirt dance, latin dance, moderní tance, pole dance, PortDeBras, salsu, zumbu, street dance, piloxing, pilates, step, bodyforming, zdravotní cvičení a spoustu jiných (23).

Tato společnost má více poboček v Praze a od roku 2004 také jednu v Brně (23).

Od roku 2004 toto centrum navštívilo více jak 9300 klientů, v současnosti má tato pobočka aktivních přibližně 950 klientů a vyučuje zde kolem 40 lektorů (23).

Tab.: 2 Základní údaje o společnosti XYZ (Vlastní zpracování dle 18)

<b>Společnost XYZ</b>	
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	agenturní činnost v oblasti kultury a umění pořádání odborných kurzů, školení, včetně lektorské činnosti výuka v oblasti umění a společenského tance reklamní činnost a marketing
<b>Statutární orgán:</b>	3 jednatele
<b>Způsob jednání:</b>	za společnost jedná a podepisuje kterýkoliv z jednatelů
<b>Společníci:</b>	3 společníci: podíl 80% - 10% - 10%

## **3.2 Analýza okolí podniku**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu okolí podniku, výsledkem této analýzy je analýza SWOT. K provedení této analýzy je potřeba nejprve provést analýzu SLEPTE, Porterův model pěti sil a interní analýzu 7S.

### **3.2.1 SLEPTE analýza**

#### **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory se řadí například úroveň dosaženého vzdělání obyvatelstva, migrace, průměrná délka života a také třeba dopravní obslužnost (5).

Společnost XYZ sídlí v centru Brna, konkrétně v městské části Staré Brno a má výbornou dostupnost městskou hromadnou dopravou. Tento faktor je pro tuto společnost velice podstatný, jelikož nabízí volnočasové aktivity a je důležité, aby tyto prostory byly pro klienty dobře dostupné.

Mezi další faktor patří počet obyvatel, podle posledního sčítání obyvatel dle českého statistického úřadu v roce 2016 v Jihomoravském kraji žije 1 178 812 obyvatel. Ženy z tohoto čísla tvoří více jak polovinu, přesný údaj je 601 089. Struktura obyvatelstva ukazuje, že v Jihomoravském kraji žije 383 217 žen ve věkovém rozmezí 15-64 let. Tato společnost disponuje především dámskou klientelou (20).

Dalším faktorem je průměrná délka života obyvatelstva ČR, podle odhadu odborníků bude podíl starších lidí stoupat díky tomu, se i posune průměrná věková hranice. To znamená, že bude ubývat osob v produktivním věku a bude také těžší najít kvalifikované zaměstnance v produktivním věku (17).

#### **Legislativní faktory**

Každá společnost je ovlivňována legislativními faktory, které jsou úzce spjaté s faktory politickými. Každá společnost se musí řídit platnými zákony a vyhláškami. Při častých změnách legislativy může být pro tyto společnosti těžké reagovat na tyto změny.

Mezi nejdůležitější zákony, které ovlivňují činnost korporací, patří především Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Oba

tyto zákony jsou v platnosti od 1. ledna 2014. Nejnovějším zákonem, který se týká i právě společnosti XYZ je Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit například míru inflace, hospodářský růst, úrokovou míru, průměrnou mzdu a jiné. Všechny tyto faktory ovlivňují i fungování společnosti (5).

Jedním z faktorů je výše průměrné mzdy, u kterého můžeme pozorovat tendenci k růstu. V roce 2012 byla výše průměrné mzdy 25 109 Kč. V roce 2016 se oproti roku 2012 zvýšila průměrná mzda o 2 480 Kč, tedy na částku 27 589 Kč (19).

Průměrná česká domácnost ročně investuje do sportovních aktivit téměř 14 000 korun. Oproti předchozím rokům se toto číslo zvýšilo i v souvislosti s růstem mezd. Dalším příznivým faktem je, že většina domácností tyto aktivity financuje z aktuálně dostupných prostředků (21).

Tato situace je pro společnost XYZ přínosná, jelikož lidé jsou schopni více investovat do volnočasových aktivit.

Velice důležitý faktor pro oblast podnikání společnosti XYZ jsou příspěvky zdravotních pojišťoven na pohybové aktivity. Tento příspěvek lze čerpat jednou ročně, aby mohl klient příspěvek získat, musí si uhradit pravidelný kurz v minimální hodnotě 1500 Kč. Díky tomuto příspěvku mají lidé větší motivaci věnovat se pohybovým aktivitám (22).

### **Politické faktory**

Politické faktory, mezi které patří například podpora podnikání vládou nebo také aktuální politická situace, ovlivňují charakter podnikatelského prostředí. Časté změny v legislativě mohou přinášet komplikace, jelikož každá společnost musí reagovat na tyto změny. Od 1. prosince 2016 vešel v platnost zákon o elektronické evidenci tržeb, společnosti XYZ se však týkala až druhá fáze zavedení EET a tedy musela být zavedena od 1. března 2017. Klientů této společnosti se zavedení EET nijak nedotklo, jelikož tato společnost již předtím měla zavedený podobný systém, tudíž se nezvýšily náklady a nebylo nutné zvyšovat ceny nabízených služeb.



Politická situace a zastupitelstvo města Brno nijak neovlivňuje chod této společnosti, jelikož společnost nedostává žádné dotace a jiné příspěvky. Dále také nejsou schopni do velké míry ovlivnit chod společnosti, společnost sídlí v soukromých prostorech a nijak se nedotýká politického dění.

### **Technologické a technické faktory**

Tyto faktory mají největší vliv na společnosti zaměřené na výrobu, ovlivňují však i ty nevýrobní. Je důležité udržet si konkurenceschopnost, což není v dnešní době lehký úkol, jelikož se nové technologie rozvíjí velice rychle. Do těchto faktorů můžeme zařadit například nové pracovní postupy a metody, množství a dostupnost informací aj. Jelikož společnost XYZ není nijak zaměřená na výrobu, tyto faktory se jí nedotýkají a nijak jí neovlivňují.

### **Ekologické faktory**

Na ekologii je v současnosti kladen velký důraz, celkově se dostává i více do povědomí lidí. Jelikož jsou státy v různých organizacích, zavazují se tím k dodržování různých opatření, limitů a norem, které se týkají ochrany životního prostředí a ekologie. Mezi tyto faktory patří například nakládání s odpady. Tyto faktory společnost XYZ neovlivňují až do takové míry. Jedná se o malou pobočku a produkce odpadu je minimální. K ochraně životního prostředí se snaží tato společnost přispívat alespoň tím, že třídí odpad.

## **3.2.2 Porterův model pěti sil**

### **Stávající konkurenti**

Konkurence na trhu poskytování volnočasových aktivit je značná, jelikož trh je široký. V období hospodářské krize toto odvětví stagnovalo, nyní však můžeme pozorovat rostoucí trend.

Mezi největší konkurenty můžeme zařadit taneční studia jako například: No feet, TS Dynamic, Fénix Dance Centre a Art Factory. I tak tyto společnosti nejsou příliš velcí konkurenti, jelikož společnost XYZ má za sebou dlouholetou existenci a tudíž i

zkušenost v oboru a největší klientelu z výše zmíněných firem. Svým zaměřením se společnost XYZ stává také v podstatě špičkou v tomto oboru, jelikož ostatní centra nejsou úplně zaměřená na stejnou klientelu. Dále také společnost XYZ má nejširší nabídku, co se týká pohybových aktivit a velmi výhodné umístění v centru města s dobrou dostupností MHD. Na trhu má společnost dominantní postavení, jelikož disponuje největší klientelou ze všech brněnských volnočasových center (23).

### **Potenciální konkurenti**

Největší překážkou vstupu potenciálních konkurentů je vysoká nasycenost tohoto trhu a tudíž i silná konkurence. Z tohoto důvodu je těžké nejen na trh vstoupit, ale i se na něm udržet. Tím pádem riziko vstupu nových konkurentů není příliš vysoké. Jednou z překážek vstupu na trh je fakt, že by musel nakoupit či pronajmout prostor, a v neposlední řadě sem patří také nákup veškerých pomůcek. I přes jisté vstupní bariéry, je i tak konkurentů značné množství a společnost se samozřejmě musí snažit udržet své stálé klienty a získávat nové.

### **Dodavatelé**

Společnost XYZ nabízí služby, tím pádem se za dodavatele služeb dají považovat její lektoři. Mezi jediného pravidelného dodavatele se řadí firma Maneo s.r.o., která dováží společnosti vody pro klienty. To je však pouze doplňková služba, která nijak neovlivňuje cenu nabízených služeb. Společnost XYZ nemá žádného významného dodavatele, který by mohl ovlivnit její existenci, či jí způsobit nějaké potíže (23).

### **Kupující**

Jednotliví odběratelé pro společnost XYZ jsou jejich klienti, kteří navštěvují toto centrum. Do jisté míry jsou schopni ovlivnit cenu a i množství nabízených kurzů (23).

Vyjednávací síla kupujících je poměrně vysoká, jelikož na trhu je pestrá nabídka volnočasových aktivit, tudíž i vyšší konkurence. Společnost byla nucena v některých ohledech snížit ceny, aby vyhověla požadavkům svých zákazníků, to se ovšem odráží na zisku dané společnosti. Ovšem pokud by společnost nevyhověla svým zákazníkům,

existuje zde riziko, že zákazník přejde ke konkurenci. I přes tyto fakta je vyjednávací síla společnosti XYZ vcelku vysoká a má své stále spokojené klienty (23).

### **Substituty**

Substituční produkty jsou ty, které jsou schopné nahradit produkty stávající, jelikož plní stejnou funkci, a tím ohrozit zisky dané společnosti. Jelikož v tomto oboru podnikání se trendy mění velmi rychle, je nutné na tyto změny reagovat a přizpůsobit jim nabídku. V tomto pohledu je společnost XYZ velmi pružná a neustále zařazuje nové prvky do její nabídky. Nabídka je vždy přizpůsobena požadavkům zákazníka. U volnočasových aktivit je také důležité reagovat i na přírodní podmínky jako je například počasí, i tento faktor velmi ovlivňuje množství aktuálních klientů, na tento problém se společnost snaží reagovat, například v letním období nabízí zvýhodněné vstupy, aby si své klienty udržela (23).

### **3.2.3 Interní analýza 7S**

#### **Strategie**

Pro dosažení úspěchu na trhu je velmi důležité si stanovit strategii společnosti. Je nutné definovat si cíle a způsoby, jakými těchto cílů dosáhnout. Jedním z hlavních cílů společnosti XYZ je získávání co nejvíce potenciálních klientů a udržení si klientů stávajících. Toho společnost dosáhne tehdy, pokud bude se svými klienty komunikovat a bude se snažit, aby klienti byli spokojeni s kvalitou nabízených služeb. Pokud budou klienti spokojeni, budou se vracet a doporučí tyto služby i potenciálním klientům. Mezi další cíle společnosti patří snaha vycházet klientům vstříc v poskytování doplňkových služeb, dále také udržení si dobrého jména a kvality služeb. V neposlední řadě je snaha o zajištění finanční stability společnosti (23).

#### **Struktura**

Organizační struktura společnosti vychází z jejich potřeb, které vytváří potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení. Ve společnosti XYZ je využito hierarchického rozdělení pracovníků a zároveň je kladen důraz na jejich specializaci (18).

Tuto společnost vlastní tři majitelé, kteří jsou zároveň jednatelé. Poměr podílu ve společnosti je 80% - 10% - 10%. Dále zde můžeme nalézt pár klíčových manažerů, administrativní oddělení, oddělení marketingu, technickou podporu a samozřejmě zaměstnance pobočky, což jsou recepční a lektori (18).

### **Spolupracovníci**

Společnost v současné době tvoří asi 45 zaměstnanců a 5 stálých brigádníků. Společnost preferuje kvalifikované zaměstnance, ti jsou vybíráni podle výběrového řízení, které má více výběrových kol. Pro budoucí zájemce se očekává praxe v oboru, znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Společnost XYZ má problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků (18).

### **Schopnosti**

Společnost XYZ se snaží získat a udržet si schopné a spolehlivé zaměstnance, kteří se dobře orientují v oboru a mají v něm zkušenosti. Zaměstnanci se pravidelně účastní školení a seminářů, které jim pomohou doplnit vzdělání a získat nové zkušenosti v oboru.

### **Styl řízení firmy**

Společnost má právní formu společnost s ručením omezeným a je vedena třemi společníky, kteří zároveň plní funkci jednatelů. Jednatelé komunikují s jednotlivými vedoucími daných úseků, kteří jim zároveň poskytují zpětnou vazbu. Důležitá rozhodnutí ovšem provádí jednatelé po vzájemné domluvě. Styl řízení společnosti probíhá bez menších nesouladů a je vcelku na vysoké úrovni (18).

### **Systém**

Společnost XYZ využívá informační systém, který si nechala vytvořit na míru přesně pro potřeby zaměstnanců a zákazníků. Jedná se o systém, který se nazývá supervizor. Do tohoto systému má přístup jak zákazník, tak recepční a jiní zaměstnanci. Každý z nich má svou a svým způsobem jinak omezenou působnost v systému. I zde je jistá

posloupnost, kde klient spíše nahlíží do systému a vybírá si zde online nabízené služby, recepční pak dále mohou například provádět platby, kontaktovat klienty, nahlížet do kartotéky apod. (23).

### Sdílené hodnoty

Společnost XYZ si snaží udržet dobré vztahy na pracovišti. Díky tomuto jednání je ve společnosti velmi přátelská atmosféra a zaměstnanci jsou zde spokojeni. Přátelská atmosféra na pracovišti přispívá i k lepším pracovním výkonům zaměstnanců, tudíž i ke zvyšování zisků společnosti. Společnost se snaží zaměstnance za dobré pracovní výkony odměňovat formou bonusů a prémie (23).

### 3.2.4 SWOT analýza

V následující tabulce bude zpracována SWOT analýza, která shrne předešlé analýzy a pomůže identifikovat silné a slabé stránky a dále také příležitosti a hrozby.

Tab.: 3 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá existence na trhu Zkušenosti v oboru Komunikace ve společnosti Orientace na zákazníka Informační systém na míru Loajální zaměstnanci	Internetové stránky Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Příležitosti	Hrozby
Změna trendu Nové segmenty trhu Zkvalitňování služeb – být vždy před konkurencí	Vstup nové konkurence na trh Časté změny legislativy Nedostatek zákazníků Rychle se měnící trh

U provedené SWOT analýzy jsme mohli zjistit, že se společnost snaží využívat své silné stránky a díky nim získat náskok nad ostatními konkurenty.

### 3.3 Finanční analýza

Tato část bakalářské práce je zaměřena na finanční analýzu a to na její metody a výpočty, které jsou popsány v teoretické části. Data a informace potřebné k výpočtům jsou uvedeny v účetních výkazech a to ve výkazu zisků a ztrát a rozvaze za sledované období 2011 – 2015.

#### 3.3.1 Soustavy ukazatelů

Zde bude provedena analýza indexu IN05 a Kralickův Quicktest a jejich vyhodnocení.

#### Index IN05

Tab.: 4 Index IN05 (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
$x_1$	3,12	2,46	2,55	3,24	4,12
$x_2$	-7,94	-7,77	-7,12	-172,5	12,06
$x_3$	-0,05	-0,03	-0,01	-0,02	0,04
$x_4$	0,02	0,07	0,06	0,09	0,10
$x_5$	2,50	1,56	1,45	1,78	2,33
IN05	0,1187	0,045	0,1501	-6,3791	1,4075

Z tabulky 3 můžeme vidět, že společnost XYZ má v letech 2011, 2012, 2013, 2014 nižší hodnoty než 0,9, což znamená, že je zde vysoká pravděpodobnost, že tato společnost nevytváří hodnotu. Tyto hodnoty byly ovlivněny především záporným výsledkem hospodaření, kdy se společnosti nedařilo dosáhnout kladného výsledku.

Dále tyto hodnoty byly ovlivněny zvýšením nákladových úroků. V roce 2015 je však tento index vyšší tj. 1,4075, kde je již větší pravděpodobnost, že tato společnost hodnotu

tvorit bude, největší podíl na této situaci měl fakt, že společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku a také došlo ke snížení krátkodobých závazků.

### Kralickův Quicktest

Tab.: 5 Kralickův Quicktest (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
A	54,51%	55,93%	59,68%	67,22%	73,64%
B	24,27	26,78	21,74	2,78	1,65
C	-5,34%	-2,96%	-0,95%	-2,34%	3,59%
D	0,42%	0,57%	1,05%	4,87%	10,31%

Tab.: 6 Vyhodnocení Quicktestu (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
A	1	1	1	1	1
B	4	4	4	1	1
C	5	5	5	5	4
D	4	4	4	4	3
Průměrná známka:	3,5	3,5	3,5	2,75	2,25
Průměrná známka ze všech let:	<b>3,1</b>				

Z daných výsledků můžeme vidět, že společnost XYZ měla v letech 2011 – 2013 existenční problémy, v letech 2014 a 2015 se jí podařilo dostat do tzv. šedé zóny nevyhraněných výsledků. Průměrná známka všech pěti let lehce překračuje hodnotu a dostává se již z šedé zóny. Společnost měla v letech 2011 až 2013 existenční problémy, tento jev můžeme pozorovat i na záporném hospodářském výsledku. Avšak v letech 2014 a 2015 se jí podařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření za účetní období a také zvýšit provozní výnosy.

### 3.3.2 Absolutní ukazatele

V analýze absolutních ukazatelů bude provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a dále také horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztráty.

#### Horizontální analýza rozvahy

Prostřednictvím horizontální analýzy jsou sledovány změny ukazatelů v letech 2011 – 2015. Výchozí data jsou získána z výročních zpráv.

Tab.: 7 Horizontální analýza rozvahy (Vlastní zpracování)

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Změna v procentech			
AKTIVA CELKEM	-8,91	-7,99	-8,41	-6,30
Dlouhodobý majetek	-1,21	-4,55	-12,85	-8,03
Oběžná aktiva	-16,74	-10,72	-7,53	-3,79
Krátkodobé pohledávky	-27,80	-8,61	10,23	-2,50
Krátkodobý fin. majetek	17,54	0,03	-43,41	-8,83
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Změna v procentech			
PASIVA CELKEM	-8,91	-7,99	-8,41	-6,30
Vlastní kapitál	-6,53	-1,82	3,16	2,64
Základní kapitál	0	0	0	0
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hosp. minulých let	-6,25	-3,96	-1,84	3,20
Výsledek hosp. běžného ÚO	3,52	-55,35	-270,99	-14,00
Cizí zdroje	15,76	-11,39	-27,74	-26,35
Dlouhodobé závazky	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	33,99	-3,92	-24,94	-26,35



Horizontální analýza rozvahy společnosti XYZ má kolísavý průběh. Můžeme pozorovat, že celková aktiva mají tendenci k poklesu. Stejně je tomu tak i u oběžných aktiv, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Oběžná aktiva klesala, jelikož docházelo i k poklesu krátkodobých pohledávek. K největší změně aktiv došlo na přelomu let 2011 a 2012, kdy aktiva poklesla o částku 3 417 000,- Kč a to z důvodu, že došlo k prudkému poklesu krátkodobých pohledávek. Tato změna byla zapříčiněna poklesem prodaných služeb, což způsobilo pokles krátkodobých pohledávek.

Největší změny u krátkodobého finančního majetku jsou na přelomu let 2013 a 2014, došlo k prudkému téměř polovičnímu snížení jeho hodnoty.

U vlastního kapitálu je průběh vcelku kolísavý, kdy se střídá pokles s nárůstem. Základní kapitál a rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku se v průběhu let nemění a zůstávají ve stejné výši. Výsledek hospodaření za běžné účetní období vycházel v letech 2011 – 2013 záporný v roce 2014 a 2015 došlo k prudkému vzrůstu, kdy oba tyto roky vyšel tento výsledek hospodaření kladný a to zejména díky poklesu cizích zdrojů, především krátkodobých závazků, kdy bankovní úvěry a výpomoci klesly na nulovou hodnotu.

### **Vertikální analýza rozvahy**

Při vertikální analýze posuzujeme strukturu aktiv a pasiv vyjádřenou v procentech. Můžeme sledovat, jak se tato struktura v letech mění. U vertikální analýzy je zvolena u aktiv jako rozvrhová základna aktiva celkem a u pasiv jsou to pasiva celkem.

U vertikální analýzy aktiv si můžeme všimnout vcelku stabilního průběhu, kdy se dané hodnoty příliš nemění a nijak podstatně. Největší část celkových aktiv tvoří v průběhu všech let oběžná aktiva, jejich největší částí jsou krátkodobé pohledávky, naopak nejmenší část aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek. Krátkodobé pohledávky nejprve měly tendenci klesat, v roce 2014 a 2015 můžeme opět pozorovat jejich pomalý nárůst. V posledních letech docházelo také ke snižování krátkodobého finančního majetku z důvodu snižování krátkodobých závazků.

U pasiv si můžeme především všimnout rostoucí tendence vlastního kapitálu a také výsledku hospodaření minulých let. Vlastní kapitál tvoří největší podíl na celkových

pasivech. U cizích zdrojů a krátkodobých závazků si můžeme všimnout nejdříve růstu a pak následného poklesu, což je způsobeno tím, že společnost nejprve pořídila a financovala aktiva z krátkodobých zdrojů, po té se jí podařilo tyto závazky snížit. Zbytek hodnot má vcelku nepatrné výkyvy.

Tab.: 8 Vertikální analýza rozvahy (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
	Podíl v procentech				
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	40,16	43,55	45,18	42,99	42,20
Oběžná aktiva	61,44	56,16	54,49	55,02	56,49
Krátkodobé pohledávky	44,90	35,59	35,35	42,54	44,27
Krátkodobý fin. majetek	13,35	17,23	18,73	11,57	11,26
Časové rozlišení	-1,60	0,29	0,32	1,99	1,31
	2011	2012	2013	2014	2015
	Podíl v procentech				
<b>PASIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	54,51	55,93	59,68	67,22	73,64
Základní kapitál	0,52	0,57	0,62	0,68	0,73
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	0,05	0,06	0,06	0,07	0,07
Výsledek hosp. minulých let	55,90	57,53	60,06	64,36	70,89
Výsledek hosp. běžného ÚO	-2,00	-2,28	-1,10	2,06	1,89
Cizí zdroje	32,01	40,68	39,17	30,91	24,29
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	24,55	36,11	37,71	30,91	24,29
Časové rozlišení	13,48	3,39	1,14	1,87	2,07

### Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztráty

U vertikální analýzy je zvolená základna tržby za prodej zboží.

Tab.: 9 Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty (Vlastní zpracování)

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Změna v procentech			
Výkonová spotřeba	-19,72	-25,16	-3,43	-50,81
Přidaná hodnota	-43,76	-67,20	-23,23	193,46
Osobní náklady	-44,50	-69,10	6,40	58,94
Daně a poplatky	-14,81	-13,04	-7,50	-2,70
Provozní VH	-49,51	-70,41	125,49	-243,33
VH za ÚO	3,52	-55,35	-270,99	123,39

Dále je zpracována horizontální analýza pro výkaz zisku a ztrát, kde zjistíme, v jakém stavu má společnost náklady a výsledek hospodaření v sledovaných letech 2011-2015. Výkonová spotřeba, která obsahuje především náklady na energie, opravy, udržování a na nájmy, v průběhu let klesala. V roce 2015 klesla více jak o polovinu oproti předešlému roku. Naopak nejvyšší byla v roce 2011, kdy probíhaly ve společnosti větší opravy prostor.

Přidaná hodnota měla ve sledovaném období velké výkyvy. Největší pokles byl zaznamenán mezi lety 2012 a 2013. Naopak největší nárůst byl v mezi lety 2014 a 2015, kdy byl téměř 200%.

Osobní náklady v roce 2012 a 2013 prudce klesly oproti roku 2011, tyto náklady klesaly především z důvodu snižování mezd. Mezi lety 2013 a 2014 došlo k nepatrnému nárůstu a v roce 2015 se opět tyto náklady zvýšily.

Provozní výsledek hospodaření se v průběhu let pohyboval v záporných hodnotách až na rok 2015, kdy se společnosti podařilo, že byl tento výsledek kladný. K největší změně, tedy dochází mezi lety 2014 a 2015.

Hodnoty výsledku hospodaření za účetní období se pohybovaly podobně jako u provozního výsledku hospodaření. Tyto hodnoty byly v letech 2011 – 2013 záporné a do kladných se dostaly v roce 2014 a 2015, jelikož se společnosti podařilo snížit své závazky. Nejvyšší pokles byl v roce 2014, kdy činil -270%.

Tab.: 10 Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
	Podíl v procentech				
Tržby za prodej zboží	100	100	100	100	100
Ostatní provozní výnosy	42,23	13,24	14,14	27,33	4,70
Ostatní finanční výnosy	21,19	2,59	2,55	0,41	0,64

Z tabulky 7, vertikální analýzy výkazu zisků a ztráty si můžeme všimnout, že v letech 2011 – 2015 docházelo k poklesu ostatních provozních výnosů až na minimum, stejně tak tomu bylo i u ostatních finančních výnosů.

### 3.3.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou základem pro finanční analýzu. Jsou označovány jako fondy finančních prostředků.

### Čistý pracovní kapitál

Dle velikosti čistého pracovního kapitálu zjistíme platební schopnost podniku. Čím je vyšší ČPP, tím by měla být větší i schopnost podniku hradit své závazky.

Tab.: 11 Čistý pracovní kapitál (Vlastní zpracování)

Vše v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	23 562	19 617	17 515	16 196	15 582
Krátkodobé závazky	9 415	12 615	12 121	9 098	6 701
ČPP	14 147	7 002	5 394	7 098	8 881

Díky ukazateli čistého pracovního kapitálu můžeme vidět, že je přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky, to znamená, že společnost XYZ je schopna splácet své závazky včas a značí to její dobrou likviditu.

### Čisté pohotové prostředky

Tab.: 12 Čisté pohotové prostředky (Vlastní zpracování)

Vše v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotové finanční prostředky	5 121	6 019	6 021	3 407	3 106
Okamžitě splatné závazky	9 415	12 615	12 121	9 098	6 701
Čisté pohotové prostředky	-4 294	-6 596	-6 100	-5 691	-3 595

Čisté pohotové prostředky se pohybují v záporných hodnotách. Společnost XYZ má tedy problémy s likviditou a není schopna včas hradit okamžitě splatné závazky. Tento fakt způsobuje nízká hodnota finančního majetku a velké množství krátkodobých závazků.

Nejhůře na tom byla společnost v roce 2012, kdy okamžitě splatné závazky nejvíce převyšovaly krátkodobý finanční majetek. Naopak nejlépe na tom společnost byla v roce 2015. Oproti čistému pracovnímu kapitálu společnost dosahuje záporných hodnot, zejména z důvodu, že u ČPK jsou závazky dostatečně kryty oběžným majetkem.

### 3.3.4 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele nám poskytují rychlý obraz o finanční situaci podniku.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability bývají označovány jako ukazatele výkonnosti nebo také návratnosti. Vypočítáme je z výkazu zisků a ztrát. V této práci bude zpracován ukazatel ROA, ROE, ROS.

Tab.: 13 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	-5,34%	-2,96%	-0,95%	-2,34%	3,59%
ROE	-3,67%	-4,07%	-1,85%	3,07%	6,68%
ROS	-1,53%	-2,04%	-1,35%	2,41%	7,45%

Pro přesnější prezentaci výsledků jsem si vybrala dva největší konkurenty společnosti XYZ, sídlící také v Brně.

### Rentabilita aktiv (ROA)

ROA se vypočítá jako podíl zisku před úroky a zdaněním a celkových aktiv.

Tab.: 14 ROA v porovnání s konkurencí (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Společnost XYZ	-5,34%	-2,96%	-0,95%	-2,34%	3,59%
Konkurent A	9,96%	-10,39%	-47,28%	-28,94%	-15,43%
Konkurent B	-64,73%	45,65%	-64,68%	8,85%	-14,48%

Ukazatel ROA vychází v záporných číslech až do roku 2014, důvodem je, že i výsledek hospodaření před zdaněním vycházel až do roku 2014 záporně. Nejnižší hodnota ve sledované období byla v roce 2011 a to i z důvodu, že zde vycházel nejnižší výsledek zisku před úroky a zdaněním. Naopak nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2015, která činila 3,59% a je to z důvodu, že se společnosti podařilo dostat do kladného zisku před úroky a zdaněním.

Ve srovnání s konkurenty si vedla společnost XYZ nejlépe. Konkurent A dosáhl kladného ukazatele pouze v roce 2011 a po zbytek let se pohyboval v záporných hodnotách. U konkurenta B je zřejmé střídání trendu poklesu a nárůstu, avšak jediný rok, kdy se ukazatel ROA nachází v doporučených hodnotách je rok 2014.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE se vypočítá jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu.

Tab.: 15 ROE v porovnání s konkurencí (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Společnost XYZ	-3,67%	-4,07%	-1,85%	3,07%	6,68%
Konkurent A	14,23%	-30,05%	180,62%	58,76%	20,75%
Konkurent B	148,84%	235,79%	123,46%	-50,00%	22,94%

Ukazatel ROE je v záporných číslech do roku 2013, pak už se dostává do kladných čísel, avšak stále se nedostává na požadovanou minimální hodnotu, která je alespoň 10%. V tabulce je vidět rostoucí trend, společnost XYZ si tento trend bude snažit udržet i nadále.

V porovnání s konkurencí má společnost XYZ nejstálější hodnoty s nejmenšími výkyvy. Konkurent A se pohybuje v kladných hodnotách ve všech letech kromě roku 2012. I přesto jsou hodnoty v letech 2013 – 2015 příliš vysoké. Konkurent B se také pohybuje v kladných hodnotách kromě roku 2014, ale i hodnoty tohoto konkurenta se pohybují příliš vysoko.

### Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS se vypočítá jako podíl výsledku hospodaření za účetní období a součtu tržeb.

Tab.: 16 ROS v porovnání s konkurencí (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Společnost XYZ	-1,53%	-2,04%	-1,35%	2,41%	7,45%
Konkurent A	5,73%	-6,34%	-52,50%	-63,29%	-29,39%
Konkurent B	-14,77%	16,30%	-76,34%	25,04%	-11,77%

Ukazatel ROS je v záporných číslech do roku 2013, od 2014 je v číslech kladných, avšak stále se nedostává se nad doporučenou hodnotu, která je 10%. Ukazatel ROS

vyšel v roce 2014 a 2015 kladný, jelikož společnost XYZ měla kladný výsledek hospodaření, což se jí v předešlých letech nepodařilo.

Konkurent A se kromě roku 2011 pohyboval v záporných hodnotách a je na tom daleko hůře než společnost XYZ, především hodnoty v letech 2013 – 2015 jsou velmi nízké.

U konkurenta B lze pozorovat opět střídání poklesu a růstu, je tomu tak, z důvodu střídání se kladného a záporného hospodářského výsledku. V letech 2012 a 2014 se dostal na kladná čísla, která se pohybují nad doporučenými hodnotami.

### **Ukazatele likvidity**

Tab.: 17 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,50	3,26	2,91	4,75	5,02
Pohotová likvidita	2,48	1,54	1,43	1,75	2,29
Okamžitá likvidita	0,54	0,48	0,50	0,37	0,46

### **Ukazatel běžné likvidity**

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Pro tento ukazatel je doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5. V tabulce si můžeme všimnout, že tento ukazatel je vyšší, než je doporučená hodnota. Čím vyšší tento ukazatel je, tím je menší riziko platební neschopnosti. Dochází k tomu, že oběžná aktiva jsou mnohonásobně vyšší než krátkodobé závazky. Společnost je tedy schopna lépe financovat své závazky, ovšem tento ukazatel nebere v úvahu hledisko splatnosti závazků.

### **Ukazatel pohotové likvidity**

Pro tento ukazatel je doporučená hodnota v rozmezí 1 – 1,5. Tento ukazatel vyšel ve všech letech vyšší než je doporučená hodnota. Tento ukazatel vypovídá o schopnosti společnosti splácet závazky z obchodního styku a vůči zaměstnancům. Vyšší hodnota tohoto ukazatele značí vyšší zásoby než je potřeba, tím si společnost zbytečně váže prostředky.



Tato hodnota je příznivá pro věřitele, avšak ne tolik pro společnost samotnou. Tyto hodnoty jsou signálem malé výnosnosti podnikání. Společnost by měla stanovit optimální strukturu oběžných aktiv.

### **Ukazatel okamžité likvidity**

Pro tento ukazatel je doporučená hodnota v rozmezí 0,2 – 0,5. Tento ukazatel vypovídá o tom, jak je společnost schopna platit své právě splatné závazky z krátkodobého finančního majetku. Co se týká tohoto ukazatele, pohybuje se společnost XYZ v doporučených hodnotách. To značí o tom, že tato společnost efektivně využívá své prostředky.

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti nám zprostředkovávají informace týkající se úvěrového zatížení společnosti. Ukazují, do jaké míry podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopný hradit své závazky.

Tab.: 18 Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	32%	40,68%	39,17%	30,91%	24,29%
Koeficient samofinancování	54,51%	55,93%	59,68%	67,22%	73,64%
Úrokové krytí	-7,94	-7,77	-7,12	-172,50	12,06

### **Celková zadluženost**

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 30 – 60%. Dle tabulky můžeme vidět, že v letech 2011 - 2014 se tyto hodnoty nalézají v doporučených hodnotách. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu cca na 25%, což značí, že si společnost z 75% financovala své závazky sama.

### Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva společnosti financována ze zdrojů jeho vlastníků. V tabulce můžeme vidět, že hodnoty tohoto koeficientu mají tendenci k růstu a že společnost XYZ je vcelku finančně stabilní a samostatná.

### Úrokové krytí

Úrokové krytí vyjadřuje výši zadluženosti na základě schopnosti společnosti splácet úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5. Pokud se tento ukazatel rovná 1, společnost vytvořila dostatečný zisk pro splácení úroků věřitelům, avšak nemá dostatek financí na placení daní a hodnota čistého zisku je nulová. V letech 2011 až 2014 vyšly tyto hodnoty záporné a nad doporučenou hodnotu se společnost dostala až v roce 2015. Tyto hodnoty vycházely záporně, jelikož i výsledek hospodaření před zdaněním a úroky vycházely v letech 2011 – 2014 záporně, v roce 2015 se společnosti podařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření, tudíž i hodnota úrokového krytí se dostala do doporučeného rozmezí.

### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele poskytují informace o tom, jak společnost efektivně hospodaří se svými aktivy. Jedná se o ukazatele obrát celkových aktiv, obrát dlouhodobého majetku a také obrát zásob. K nim se dále doplňují ještě dva ukazatele a to doba obrátu pohledávek a doba obrátu závazků.

Tab.: 19 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrát celkových aktiv	1,31	1,12	0,82	0,86	0,66
Obrát dlouhodobého majetku	3,27	2,56	1,82	1,99	1,56
Doba obrátu zásob (dny)	1,36	1,23	1,81	3,80	5,26
Doba obrátu pohledávek (dny)	123,26	114,75	154,98	178,98	241,34
Doba obrátu závazků (dny)	67,40	116,45	165,34	130,03	132,45

### **Obrat celkových aktiv**

Hodnotu tohoto ukazatele ovlivňuje příslušnost společnosti k danému odvětví, avšak minimální doporučená hodnota je 1. Pokud je tato hodnota nízká, vypovídá to o neúměrné majetkové vybavenosti společnosti a jejím neefektivním využití, jak můžeme vidět v tabulce, se týká let 2013, 2014 a 2015. Pouze v letech 2011 a 2012 se společnosti podařilo udržet v doporučených hodnotách.

### **Obrat dlouhodobého majetku**

Hodnoty obratu dlouhodobého majetku mají u společnosti XYZ rozmezí 1,5 – 3,3. Nejnížší číslo vyšlo v roce 2015 a naopak nejvyšší v roce 2011. V letech 2012 – 2014 se tyto hodnoty pohybovaly kolem hodnoty 2.

### **Doba obratu zásob**

Tento ukazatel označuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Doba obratu zásob měla tendenci k růstu, jediný nepatrný pokles nastal v roce 2012. V ideálním případě by se měla doba obratu zásob snižovat, což takhle u společnosti XYZ není, i přesto hodnoty, kterých dosáhla, jsou příznivé a nízké.

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel udává dobu, za kterou společnost přemění pohledávky na peníze. Společnost XYZ má nastavenou dobu splatnosti pohledávek na 40 dní. Tyto hodnoty vyšly vysoké a pokaždé přesáhnou 100 dní. Nejnížší hodnota je v roce 2012, kdy dosahuje 115 dní. Naopak nejvyšší hodnota je v roce 2015, kdy dosahuje téměř 242 dní. Takové číslo je způsobené malými tržbami v daném roce. Bohužel trend těchto hodnot je zvyšující se, což není pro společnost příliš příznivé.

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků udává, dobu, která uplyne mezi nákupem a jeho úhradou. Určuje tedy platební morálku společnosti. Tato doba byla nejnížší v roce 2011, kdy dosahovala

68 dní, s touto hodnotou se nejvíce blížila nastavené době splatnosti závazků, která je 50 dní. Naopak nejdelší v roce 2013, kdy dosahovala téměř 166 dní. Veškeré tyto hodnoty jsou poměrně vysoké. Tyto hodnoty poukazují na vcelku silnou pozici společnosti, avšak také na špatnou platební morálku, ta je uzpůsobena dlouhou dobou obratu pohledávek. Společnost se snaží vyrovnat dobu mezi úhradou závazků a inkasem pohledávek. U jednotlivých závazků se splatnost liší, záleží na spolupráci s obchodními partnery.

### **3.3.5 Shrnutí finanční analýzy**

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat společnost podle účetních výkazů z let 2011 – 2015. Výsledky vyhodnotit a porovnat s největšími konkurenty. Tyto výsledky poté zhodnotit a interpretovat je.

Společnost XYZ působí na trhu již od roku 2004, což je již vcelku dlouhá doba. Autor práce se mohl podívat, jak tato společnost funguje a jak je na tom ekonomicky. Společnosti se v poslední době vcelku daří, kdy se jí podařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření, avšak tržby mají tendenci k poklesu. Společnost se stále snaží hledat nové klienty.

Prvními ukazateli je horizontální a vertikální analýza. Tyto ukazatele nám udávají informace zda, se společnost zaměřuje spíše na oběžný nebo dlouhodobý majetek. A u položek pasiv určuje zda, je společnost financována cizím nebo vlastním kapitálem. U horizontální analýzy můžeme vidět, že má kolísavý průběh a že celková aktiva mají tendenci k poklesu. Stejně je tomu tak i u oběžných aktiv, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Oběžná aktiva klesala, jelikož docházelo i k poklesu krátkodobých pohledávek. Největší změny u krátkodobého finančního majetku jsou na přelomu let 2013 a 2014, došlo k prudkému téměř polovičnímu snížení jeho hodnoty.

U vlastního kapitálu je průběh vcelku kolísavý, kdy se střídá pokles s nárůstem. Základní kapitál a rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku se v průběhu let nemění a zůstávají ve stejné výši. Výsledek hospodaření za běžné účetní období vycházel v letech 2011 – 2013 záporný v roce 2014 a 2015 došlo k prudkému vzrůstu, kdy oba tyto roky vyšel tento výsledek hospodaření kladný.

U vertikální analýzy aktiv si můžeme všimnout vcelku stabilního průběhu, kdy se dané hodnoty příliš nemění a nijak podstatně. Největší část celkových aktiv tvoří v průběhu

všech let oběžná aktiva. U pasiv si můžeme především všimnout rostoucí tendence vlastního kapitálu a také výsledku hospodaření minulých let. Vlastní kapitál tvoří největší podíl na celkových pasivech. U cizích zdrojů a krátkodobých závazků si můžeme všimnout nejdříve růstu a pak následného poklesu, což je způsobeno tím, že společnost nejprve pořídila a financovala aktiva z krátkodobých zdrojů, po té se jí podařilo tyto závazky snížit.

Dále byla zpracována horizontální analýza pro výkaz zisku a ztrát. Výkonová spotřeba v průběhu let klesala. V roce 2015 klesla více jak o polovinu oproti předešlému roku.

Přidaná hodnota měla ve sledovaném období velké výkyvy. Největší pokles byl zaznamenán mezi lety 2012 a 2013. Naopak největší nárůst byl v mezi lety 2014 a 2015.

Osobní náklady v roce 2012 a 2013 prudce klesly oproti roku 2011, tyto náklady klesaly především z důvodu snižování mezd.

Provozní výsledek hospodaření se v průběhu let pohyboval v záporných hodnotách až na rok 2015, kdy se společnosti podařilo, že byl tento výsledek kladný. K největší změně, tedy dochází mezi lety 2014 a 2015.

U rozdílových ukazatelů jsou celkem dva ukazatele. Prvním je čistý pracovní kapitál, který byl ve všech letech kladný. Což značí, že je přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky a pro společnost to znamená, že je schopna splácet své závazky včas. Dalším ukazatelem jsou čisté pohotovové prostředky, které se pohybují v záporných hodnotách. Společnost XYZ má tedy problémy s likviditou a není schopna včas hradit okamžité splatné závazky. Značí to tedy to, že společnost nemá dostatečné množství pohotových peněžních prostředků.

Mezi další ukazatele patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Mezi ukazatele likvidity patří běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Hodnoty běžné likvidity se pohybovaly nad doporučenými hodnotami, čím je tento ukazatel vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti. Hodnoty pohotové likvidity se také pohybovaly nad doporučenými hodnotami, což však není pro společnost příznivé, jelikož je nižší výnosnost podnikání než by mohla být. Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, hodnoty všechny hodnoty vyšly v doporučených hodnotách, což značí efektivní využití prostředků.

Další ukazatel je rentabilita, zde byla zařazena rentabilita celkových aktiv, vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Ukazatel rentability celkových aktiv vyšel kladný pouze v roce 2015 a jeho hodnota byla 3,59%, avšak i tato hodnota je pod doporučeným minimem. Rentabilita vlastního kapitálu nám poukazuje na to, jak efektivně se ve společnosti zhodnocují vložené prostředky. Tento ukazatel vycházel do roku 2013 záporně, v letech 2014 a 2015 vyšel kladný, i tehdy bohužel pod požadovanou minimální hodnotou. Ukazatel rentability tržeb je v záporných číslech do roku 2013, od 2014 je v číslech kladných, avšak stále se nedostává se nad doporučenou hodnotu.

Dále v bakalářské práci byly zpracovány ukazatele zadluženosti, konkrétně celková zadluženost, koeficient samofinancování a úrokové krytí. Tato společnost preferuje vlastní financování nad cizími zdroji. Koeficient samofinancování je opakem celkové zadluženosti. Tento ukazatel udává, do jaké míry společnost pokrývá své potřeby sama. Hodnoty tohoto koeficientu vyšly vždy nad 50% a v roce 2015 téměř 75%, což značí velkou samostatnost společnosti.

Poslední z poměrových ukazatelů jsou ukazatelé aktivity. Do těchto ukazatelů řadíme obrat celkových aktiv, obrat dlouhodobého majetku, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Obrat celkových aktiv udává, jak jsou ve společnosti zhodnocena aktiva. Nejlépe na tom společnost byla v roce 2011, kdy hodnota tohoto ukazatele byla 1,31. Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouhou dobu zaplatí zákazník společnosti XYZ, dle výpočtů je to více jak 100 dní. Doba obratu závazků představuje dobu, za kterou zaplatí společnost XYZ své závazky. Všechny tyto hodnoty vyšly poměrně vysoké, v průměru 100 dní, což značí, že společnost XYZ nehradí své závazky včas.

## **4 VLASTNÍ NÁRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Tato část bakalářské práce je věnována řešení problémů, které byly vyhodnoceny v analýzách a prostřednictvím vlastních návrhů se snaží najít cestu k ušetření především finančních prostředků.

Z výsledků finanční analýzy vyplynulo, že společnost XYZ má problémy se záporným výsledkem hospodaření, dále dosahuje záporných hodnot ukazatelů rentability, dochází také ke snižování krátkodobých pohledávek a z pohledu autora má největší problém s dlouhou dobou obratu pohledávek a závazků.

Společnost XYZ ve sledovaném období pozoruje rostoucí trend doby obratu pohledávek. V roce 2011 tato hodnota byla 123 dní a v roce 2015 byla téměř dvojnásobná, kdy tato hodnota dosahovala 241 dní. V případě, že by společnost XYZ nezačala tento problém řešit, pravděpodobně by docházelo k prodlužování této doby a tím by docházelo ke zhoršování její likvidity.

Pokud dojde ke snížení těchto hodnot, pomůže to společnosti nejen v její likvidnosti, ale také dojde k celkovému zlepšení její finanční situace, což se projeví nejen v krátkodobých pohledávkách, ale změní se i struktura pasiv, kde by společnost mohla ušetřit prostředky, které by mohla dále investovat.

Upomínání nezaplacených faktur probíhá přes systém, kde klient obdrží email o nezaplacené objednávce, jelikož se v systému dá volně pohybovat s dobou splatností a ne každý klient má v databázi email, není tento systém upomínání spolehlivý. Pro zlepšení této situace existuje několik možností.

### **4.1 Systém řízení pohledávek**

Pro zajištění kratší doby splatnosti pohledávek nebo zaplacení pohledávky je nutné vytvořit jasný systém správy. Jednalo by se především o sledování těchto pohledávek a jejich splatnosti. Odhadovaná cena zavedení tohoto modulu by neměla přesáhnout 35 tisíc Kč.

Systém řízení pohledávek se autorovi zdá jako nejvhodnější varianta správy i pro největší množství zákazníků. Jelikož společnost již používá svůj systém, byla by nejvýhodnější varianta implementovat do stávajícího systému nějakou funkci či

software pro řízení těchto pohledávek. Pokud společnost pouze implementuje k již funkčnímu systému, nemusí se starat o čerpání dat z informačního systému. Přínos tohoto návrhu by mohl pro společnost být značný.

Tento systém by spočíval především ve sledování veškerých pohledávek, tudíž nejen těch nezaplacených. Systém by řadil klienty do databáze dle objednávek a jejich splatnosti. Sám by byl schopen generovat automaticky upomínky, které by byly odesílány dlužníkovi na jeho emailovou adresu. Poté co by zpráva dlužníkovi došla, zpět by se poslala zpráva o přečtení nebo alespoň doručení. Výhodou zavedení takového systému je, že společnost má přehled o veškerém dění co se týká pohledávek. Přesně ví, kdy a kolikrát dlužníka obeslala. Další výhodou je rychlost doručení.

Systém by se logicky zaměřoval na nesplacené pohledávky i na ty, které jsou před dobou splatnosti.

Pro správnou funkčnost systému je nutné rozdělit zákazníky do určitých skupin. Rozdělení by mohlo být následující:

- 1) VIP zákazníci – jedná se o dlouholeté zákazníky, kteří díky dobrým obchodním vztahům a dobrou platební morálkou, zasluhují individuální přístup. Takovým klientům by nebylo vhodné posílat hromadné emaily, ztráta takových klientů by byla velkou ztrátou pro společnost.
- 2) Stálí zákazníci – jsou takoví zákazníci, kteří již za sebou mají nějakou obchodní historii, hlavně bez velkých problémů. Splácí včas faktury nebo s občasným zpožděním v rámci pár dní.
- 3) Noví zákazníci – jsou to takoví zákazníci, kteří faktury splácí většinou včas, nebo jednu ze tří faktur se zpožděním.
- 4) Problémoví zákazníci – jedná se o skupinu zákazníků, která má obecně problémy s včasným hrazením faktur, dlužnou částku zaplatí až po dlouhé době.



Dle tohoto rozřazení zákazníků by systém rozesílal jednotlivé druhy upomínek. Tyto upomínky by byly zasílány v určitém pořadí, které je následující:

- 1) První upomínka by byla odeslána 3 až 5 dní před splatností. Tato upomínka by obsahovala informaci o tom, že faktura zatím nebyla zaplacená a že již se blíží doba splatnosti, na což by ráda společnost upozornila. Dále je důležité, aby společnost udržovala dobré obchodní vztahy, proto by zpráva měla obsahovat informaci o tom, že z důvodu, že bankovní převod může trvat více dní, může být tato zpráva bezpředmětná a v tomto případě se společnost omlouvá za tuto upomínku. Přílohou v tomto emailu bude i faktura, kterou již zákazník obdržel při objednávce.

První upomínka by chodila všem zákazníkům kromě VIP.

- 2) Druhá upomínka by byla odeslána nejpozději 10 dní po splatnosti. Opět by šlo o email v podobném znění jako první upomínka, znovu by byla v příloze faktura a také zpráva o možném zpoždění z důvodu bankovních převodů a zaúčtování. Dále by tato upomínka obsahovala informaci, že je faktura již po splatnosti a je potřeba ji neprodleně uhradit.

V takové formě by tato upomínka chodila stálým zákazníkům, kteří hradí své faktury včas nebo s pár dny zpožděním.

V případě, že by se jednalo o nové nebo problémové zákazníky, obsahovala by upomínka i informaci o tom, že pokud nebude platba připsána na účet do 14 dní, bude jim naúčtována smluvní pokuta a to ve výši 0,03 % z celkové dlužné částky za každý další den prodlení.

- 3) Třetí upomínka by byla odeslána 20 dní po splatnosti. Tato upomínka by obsahovala informaci, že platba stále nedorazila na účet a že za dalších 10 dní bude předána k vymáhání. Dále bude v emailu napsáno, že společnost doufá, že dlužník částku uhradí a nebude to muset řešit dále.

Tato upomínka bude odeslána všem klientům kromě VIP.

- 4) Čtvrtá upomínka by informovala dlužníka, že je předána k vymáhání. Tato upomínka bude chodit 30. den po splatnosti.

Jak bylo již výše zmíněno společnost má vlastní informační systém udělaný přesně pro ni na míru, který by byl schopen obstarat toto obesílání pohledávek. Stačilo by tedy pouze implementovat nějakou funkci či software. Odhadovaná cena implementace takového modulu by se mohla pohybovat v řádu desítek tisíc korun. Cena tohoto modulu by nemusela přesáhnout 35 tisíc Kč. Tato částka by neměla být pro společnost XYZ tak vysoká, jelikož za poslední rok výše pohledávek dosahovala 12 210 tisíc Kč.

Díky tomuto systému by měla být společnost XYZ schopna snížit krátkodobé pohledávky až o 30% a díky většímu finančnímu majetku bude disponovat více penězi. Tyto peníze by společnost mohla investovat do svého budoucího rozvoje nebo také splatit své závazky.

Přestože bude systém pracovat sám automaticky, bude její správou pověřena jedna konkrétní osoba, která bude zodpovědná za jeho chod. Informace o zaslání upomínky se zobrazí na kartě zákazníka a zároveň se pošle zodpovědné osobě. Tato osoba bude dále také kontrolovat odeslané upomínky a zároveň poskytne dlužníkovi příslušné informace a podklady pro zaplacení dlužné částky.

Přínosem tohoto systému by mělo být především zkrácení doby obratu pohledávek. Díky první upomínce se předpokládá, že většina faktur bude zaplacená ještě před koncem doby splatnosti. Stává se, že zákazník může zapomenout, že danou fakturu ještě nezaplatil, nebo se faktura mohla ztratit. V daném případě první upomínka značně zkrátí dobu obratu pohledávek.

Jako příklad je zvolen rok 2015.

Tab.: 20 Srovnání stavu (vlastní zpracování)

	Před zavedením	Po zavedení
Krátkodobé pohledávky	12 210 tis. Kč	8 547 tis. Kč
Finanční majetek	3 106 tis. Kč	6 769 tis. Kč
Krátkodobé závazky	6 701 tis. Kč	6 701 tis. Kč
Okamžitá likvidita	0,46	1,01
Doba obratu pohledávek	241,34 dní	168,94 dní

Ukazatel okamžité likvidity nám ukazuje, že po zavedení systému pohledávek finanční majetek dosahuje 1,01 násobku krátkodobých cizích zdrojů. Hlavním důvodem, proč by společnost tento systém zaváděla, je vysoká doba obratu pohledávek. Zavedením tohoto systému by se podařilo snížit tuto dobu z 241 dní na 169 dní, což je pokles o 72 dní. Díky tomuto systému by došlo k výraznému snížení této doby, pro společnost je zavedení tohoto systému velmi přínosné, jelikož dříve majitel zapomínal obesílat všechny dlužníky, díky tomuto systému bude vše přehledné a na nic se nezapomene a společnost získá více finančních prostředků.

## 4.2 Ostatní návrhy

### Smluvní pokuta

Další varianta pro udržení krátké doby obratu pohledávek je možnost zavedení smluvní pokuty, která se zavede již do smlouvy při jejím uzavření. Zákazník tedy o ní ví již od samého začátku a to by pro něj měla být i motivace uhradit své závazky včas. Případná výše této pokuty by mohla být od 5-10% z celkové dlužné částky. Tyto pokuty by společnosti přinesly další finanční majetek, se kterým by mohla dále pracovat. Došlo by také ke zkrácení doby obratu závazků a také ke zlepšení její likvidity. Jako příklad je zvolen rok 2015.

Tab.: 21 Srovnání stavu při zavedení pokuty

	Před vybráním pokuty	Po vybrání pokuty
Krátkodobé pohledávky	12 210 tis. Kč	12 210 tis. Kč
Finanční majetek	3 106 tis. Kč	4327 tis. Kč
Krátkodobé závazky	6 701 tis. Kč	6 701 tis. Kč
Okamžitá likvidita	0,46	0,65

V tabulce je počítáno s výší pokuty 10%. Díky zavedení smluvní pokuty by došlo ke zvýšení finančního majetku a také ke zlepšení okamžité likvidity. Ovšem zavedení smluvní pokuty není tak efektivní řešení jako zavedení systému na řízení pohledávek.

### **Splátkový kalendář**

Společnost se svými klienty komunikuje především prostřednictvím emailu a telefonicky. Autor by doporučil povolit některým zákazníkům splátkový kalendář, může se stát, že klient není schopen hradit v plné výši a včas své závazky, ale i přesto má zájem o nabízené služby. Tímto opatřením si společnost udrží své klienty.

### **Zpřísnění podmínek**

Zpřísnění podmínek by se týkalo zákazníků, kteří měli problém s úhradou již v minulosti. Úhrada objednávky by měla být požadována v dřívějším termínu a za případné pozdní zaplacení autor navrhuje zpřísnění podmínek formou penále.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit finanční situaci společnosti XYZ, zpracovat data a navrhnout zlepšení, která povedou k lepšímu fungování společnosti. Ke zpracování této práce byly použity účetní výkazy z let 2011 – 2015, které sloužily jako podklad pro výpočty daných ukazatelů.

Tato práce je rozdělena na tři části a to na část teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části byly popsány a vysvětleny veškeré pojmy týkající se finanční analýzy, dále také pojmy, vzorce a ukazatele související s touto problematikou. Teoretická část sloužila pro výpočty v části analytické.

Druhou částí je část analytická, ve které nejprve byla představena společnost XYZ, poté byly provedeny analýzy okolí podniku vnitřního a vnějšího prostředí, které byly shrnuty v analýze SWOT. Dále byla provedena hlavní část této práce, kterou je samotná finanční analýza. Finanční analýza, díky které posoudíme finanční zdraví společnosti, se skládá z dílčích soustav ukazatelů a to konkrétně z absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů. Výsledky poměrových ukazatelů jsou poté srovnány s největšími konkurenty v oboru, díky nimž je zvýšena vypovídací schopnost daných výsledků.

Z výsledků byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti. Mezi slabými stránkami se především nacházel z počátku záporný výsledek hospodaření, nedostatek finančních prostředků, nízké hodnoty poměrových ukazatelů, konkrétně rentability a také vysoká doba obratu závazků a pohledávek. Některé výsledky ovšem vycházely i v doporučených hodnotách, jako například ukazatele likvidity. Za nejhorší z výsledků lze považovat dobu obratu pohledávek. Tato doba ve většině let převyšuje dobu obratu závazků, tím společnosti způsobuje další náklady. Bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek má rostoucí trend a je nutné se tomuto ukazateli věnovat podrobněji.

Tomuto ukazateli se věnuje i poslední část bakalářské práce, která se snaží navrhnout opatření, které by přispělo ke snížení této doby. Tento návrh obsahuje předběžná opatření, ale dále i navrhuje jednoduchý systém řízení pohledávek na základě rozřazení zákazníků do čtyř skupin. Tento návrh by měl zamezit prodlužování doby obratu pohledávek a měl by také pomoci tuto dobu snížit a zajistit dřívější splácení pohledávek.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9., Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- (2) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozš. vyd., Praha: Grada, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (3) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku: metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- (4) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- (5) PODNIKÁTOR. Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Podnikator.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analýza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- (6) MANAGEMENTMANIA. Analýza 5F (Five Forces). *Managementmania.com* [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analýza-5f>
- (7) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- (8) SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (9) MANAGEMENTMANIA. McKinsey 7S. *Managementmania.com* [online]. ©2011-2013 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (10) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (12) MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. : tab. ISBN 80-7357-219-2.

- (13) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy: metody, ukazatele, využití v praxi*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, 342 stran. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- (14) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. : il. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (15) GRÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (16) SEDLÁČEK, Jaroslav a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza podniku: komplexní průvodce s příklady*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (17) Stárnutí se nevyhneme. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/szso/ea002b5947>
- (18) Justice.cz. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- (19) Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017. *Kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: [www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/)
- (20) Obyvatelstvo. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. Brno, 2016 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>
- (21) Lidovky.cz. *Lidovky.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/cesi-miluji-sporty-ktere-je-moc-nestoji-clenstvi-v-centrech-senosi-12b-/moje-penize.aspx?c=A160616\\_130314\\_moje-penize\\_pave](http://byznys.lidovky.cz/cesi-miluji-sporty-ktere-je-moc-nestoji-clenstvi-v-centrech-senosi-12b-/moje-penize.aspx?c=A160616_130314_moje-penize_pave)
- (22) Klub pevného zdraví. *Klub pevného zdraví* [online]. 2015 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.klubpevnehozdravi.cz/>
- (23) *Osobní rozhovor s Alenou Zdeborskou*, manažerkou a účetní společnosti XYZ, Praha, 20. 4. 2016

## **SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ**

ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
EET	elektronická evidence tržeb
VH	výsledek hospodaření



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model .....	15
Obr. 2: McKinsey 7S .....	16
Obr. 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření.....	23

## SEZNAM TABULEK

Tab.: 1 Quick Test - bodové hodnocení .....	20
Tab.: 2 Základní údaje o společnost XYZ .....	30
Tab.: 3 SWOT analýza.....	37
Tab.: 4 Index IN05 .....	38
Tab.: 5 Kralickův Quicktest.....	39
Tab.: 6 Vyhodnocení Quicktestu .....	39
Tab.: 7 Horizontální analýza rozvahy .....	40
Tab.: 8 Vertikální analýza rozvahy .....	42
Tab.: 9 Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty .....	43
Tab.: 10 Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty .....	44
Tab.: 11 Čistý pracovní kapitál.....	44
Tab.: 12 Čisté pohotové prostředky .....	45
Tab.: 13 Ukazatele rentability.....	46
Tab.: 14 ROA v porovnání s konkurencí .....	46
Tab.: 15 ROE v porovnání s konkurencí .....	47
Tab.: 16 ROS v porovnání s konkurencí.....	47
Tab.: 17 Ukazatele likvidity.....	48
Tab.: 18 Ukazatele zadluženosti .....	49
Tab.: 19 Ukazatele aktivity .....	50
Tab.: 20 Srovnání stavu .....	58
Tab.: 21 Srovnání stavu při zavedení pokuty .....	59

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 Index IN05 .....	19
Vzorec 2 Kralickův Quicktest.....	20
Vzorec 3: Horizontální analýza . ....	21
Vzorec 4: Vertikální analýza . ....	21
Vzorec 5: Čistý pracovní kapitál .....	22
Vzorec 6: Čisté pohotové prostředky.....	23
Vzorec 7: Okamžitá likvidita.....	24
Vzorec 8: Pohotová likvidita .....	24
Vzorec 9: Běžná likvidita .....	24
Vzorec 10: Rentabilita celkového kapitálu.....	25
Vzorec 11: Rentabilita vlastního kapitálu.....	25
Vzorec 12: Rentabilita tržeb .....	26
Vzorec 13: Celková zadluženost.....	26
Vzorec 14: Koeficient samofinancování.....	26
Vzorec 15: Úrokové krytí .....	27
Vzorec 16: Doba splácení dluhů .....	27
Vzorec 17: Obrat celkových aktiv .....	27
Vzorec 18: Obrat dlouhodobého majetku .....	28
Vzorec 19: Doba obratu zásob.....	28
Vzorec 20: Doba obratu pohledávek .....	28
Vzorec 21: Doba obratu závazků.....	28
Vzorec 22: Nákladovost výnosů .....	29
Vzorec 23: Materiálová náročnost výnosů .....	29

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti XYZ.....	i
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti XYZ.....	ii
Příloha 3: Konkurent A.....	iii
Příloha 4: Konkurent B.....	iii

# PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozvaha společnosti XYZ

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu	Netto – běžné účetní období v tis. Kč				
<b>AKTIVA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Aktiva celkem	38349	34932	32141	29437	27582
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	15400	15214	14522	12656	11640
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	14406	13998	13306	11441	10425
Dlouhodobý finanční majetek	994	1216	1216	1215	1215
Oběžná aktiva	23562	19617	17515	16196	15582
Zásoby	190	133	133	266	266
Dlouhodobé pohledávky	1034	1034	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	17217	12431	11361	12523	12210
Krátkodobý finanční majetek	5121	6019	6021	3407	3106
Časové rozlišení	-613	101	104	585	360
<b>PASIVA</b>					
Pasiva celkem	38349	34932	32141	29437	27582
Vlastní kapitál	20904	19538	19183	19789	20311
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	15	15	15	15	15
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	21437	20098	19303	18947	19554
Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	-768	-795	-355	607	522
Cizí zdroje	12275	14209	12590	9098	6701
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	9415	12615	12121	9098	6701
Bankovní úvěry a výpomoci	2860	1594	469	0	0
Časové rozlišení	5170	1185	368	550	570

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti XYZ

Výkaz zisku a ztráty	Účetní období v tis. Kč				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	637	2319	2037	2678	2657
Náklady vynaložené na prodané zboží	633	2241	1918	2044	2406
Obchodní marže	4	78	119	634	251
Výkony	49648	36670	24322	22496	15539
Výkonová spotřeba	36701	29464	22052	21296	10475
Přidaná hodnota	12951	7284	2389	1834	5382
Osobní náklady	13212	7333	2266	2411	3832
Daně a poplatky	54	46	40	37	36
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	557	571	632	619	521
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	11	32	15	17
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	-135	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	269	307	288	732	125
Ostatní provozní náklady	1445	821	77	204	146
Přehled provozních výnosů	0	0	0	0	0
Přehled provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-2048	-1034	-306	-690	989
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	700	500	0	1400	500
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	305	106	84	82	90
Nákladové úroky	258	133	43	4	82
Ostatní finanční výnosy	135	60	52	11	17
Ostatní finanční náklady	348	331	218	215	323
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	534	202	-125	1274	168
Daň z příjmů za běžnou činnost	24	8	9	0	5
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1538	-840	-440	584	1157
Mimořádné výnosy	770	48	254	23	199
Mimořádné náklady	0	3	169	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	770	45	85	23	199
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům /+/-/	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období /+/-/	-768	-795	-355	607	1356
Výsledek hospodaření před zdaněním	-744	-787	-346	607	1356

Příloha 3: Konkurent A

V tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	45	-45	-547	-314	-139
EAT	34	-55	-410	-312	-139
Tržby	593	868	781	493	473
Aktiva	452	433	1157	1085	901
Vlastní kapitál	239	183	-227	-531	-670

Příloha 4: Konkurent B

V tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	-178	231	-489	96	-140
EAT	-192	224	-500	155	-103
Tržby	1300	1374	655	619	875
Aktiva	275	506	756	1085	967
Vlastní kapitál	-129	95	-405	-310	-449